

DÓRIS GEOVANE PEDRON ALVES

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO NA SECRETARIA DO
TRABALHO E AÇÃO SOCIAL / PALOTINA - PR**

Monografia apresentada para o Curso de
Pós-Graduação em Administração de
Pessoas, da UFPR – Universidade Federal
do Paraná.

Orientadora: Yara Bulgacov

PALOTINA

2003

Tudo o que é novo incomoda. A vida nos pega desprevenidos e nos obriga a caminhar para o desconhecido mesmo quando não queremos, quando não precisamos.

Paulo Coelho

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me mostrou o caminho neste processo de construção de conhecimento, dando-me sabedoria, compreensão e discernimento.

Aos professores que foram grandes mestres.

Aos profissionais da instituição que foram prestativos e colaboraram para a construção deste trabalho.

Aos meus familiares, esposo, pai e mãe que sempre se fizeram presentes nos momentos mais difíceis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFLEXÃO SOBRE ALGUNS CONCEITOS BÁSICOS	3
2.1 ADMINISTRAÇÃO E O PAPEL DOS ADMINISTRADORES.....	3
2.2 ORGANIZAÇÃO	5
2.3 PLANEJAMENTO.....	6
3 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	8
3.1 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO, UMA NOVA FORMA DE PENSAR.....	8
4 METODOLOGIA.....	21
4.1 PLANO DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	23
5 PESQUISA DE CAMPO / SECRETARIA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL	24
5.1 HISTÓRICO E REALIDADE DA SECRETARIA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL.....	24
5.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	27
5.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS.....	27
5.3.1 Administração, Planejamento, Metas e Objetivos.....	28
5.3.2 Compreensão sobre Planejamento Participativo e a Viabilidade na Secretaria do Trabalho e Ação Social	29
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	31
7 CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS.....	35
ANEXOS.....	36

1 INTRODUÇÃO

Vive-se num país de muitas mudanças, dessa forma questiona-se uma forma menos individualista de trabalhar e perceber que cada indivíduo possui capacidade de ajudar a decidir e resolver os problemas encontrados.

Diante desta percepção, e com a observação da experiência vivenciada na Secretaria do Trabalho e Ação Social / Palotina – PR, percebe-se que os departamentos trabalham separadamente, tendo seus objetivos e metas particulares.

Percebendo tal problemática que afeta a organização como um todo, e este tema aguçando um estudo mais aprofundado, sentiu-se a necessidade de tal trabalho.

Assim, através de leituras realizadas, constata-se que o Planejamento Participativo vem de encontro para esta forma de pensar e agir.

O Planejamento Participativo entende que o mundo e as pessoas são contraditórias, mas que estas contradições são questionadas e procura-se encontrar um terreno comum na busca da missão numa organização.

Assume-se a postura faz parte da dinâmica da vida e da historicidade do ser humano. Esta concepção percebe o indivíduo como um ser em mudança, como também visualiza a sociedade em processo de mudança.

Cabe destacar que como instrumento metodológico utilizou-se a pesquisa descritiva e como marco teórico-metodológico a fenomenologia, por permitir um esboço da realidade tal qual ela se apresenta à consciência dos indivíduos.

O trabalho está organizado em capítulos para melhor abordagem e compreensão do tema.

O primeiro capítulo aborda uma introdução onde cita em termos gerais o assunto.

O segundo capítulo refere-se a algumas reflexões sobre conceitos importantes como administração e o papel dos administradores, conceitos de organização e de planejamento.

No terceiro trata-se da definição de Planejamento Participativo, as suas vantagens e desvantagens dentro de uma organização.

No quarto capítulo encontra-se a metodologia utilizada para a realização deste trabalho.

No quinto capítulo apresenta-se a pesquisa de campo da Secretaria do Trabalho e Ação Social / Palotina-PR, onde mostra-se sua realidade e seu histórico. Posteriormente se apresenta os instrumentos da pesquisa e em sequência a apresentação dos dados e sua análise.

No sexto capítulo procura-se realizar uma proposta de intervenção para a Secretaria de Saúde, face às problemáticas observadas neste trabalho.

No sétimo capítulo, ou seja, ao término do trabalho, se efetuará algumas considerações finais a respeito dos resultados obtidos através deste trabalho.

2 REFLEXÃO SOBRE ALGUNS CONCEITOS BÁSICOS

2.1 ADMINISTRAÇÃO E O PAPEL DOS ADMINISTRADORES

Primeiramente assinala-se que não se pretende estabelecer aqui uma única conceituação sobre o conceito de Administração, mesmo porque os autores não são unânimes em uma determinada concepção.

Pretende-se apenas mostrar a importância de Administração no que se refere à direção de uma instituição, ou seja, sem que haja uma administração coerente, onde pessoas responsáveis estejam trabalhando, não se consegue alcançar seus objetivos.

Assim, para realizar um trabalho numa organização é necessário que haja um processo administrativo que venha de encontro às expectativas da organização.

SILVA (1988), considera que a administração é a arte de fazer as coisas através de pessoas, ou seja, os administradores delegam para outras pessoas tarefas para o alcance dos objetivos propostos.

Dessa forma, não são os administradores que realizam as tarefas, mas eles definem e ordenam com técnica como a mesma deve ser feita.

Mas, administração é muito mais do que isto, por isso ainda não foi encontrada uma definição universalmente aceita.

“Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. (STONER; FREEMAN, 1982, p. 5).

Cabe ressaltar que não é possível encontrar uma definição válida universalmente sobre administração, mas por outro lado existe um consenso sobre a necessidade de administrar qualquer que seja a organização.

Pode-se dizer que partindo dessas teorias, cabe ao administrador adaptá-las às condições adequadas às necessidades de sua organização.

Destaca-se que na maioria dos conceitos vistos em livros, todos definem administração como um processo, ou seja, um modo sistematizado de fazer as coisas,

pois todos participam de certas atividades interrelacionadas visando a alcançar seus objetivos.

Para SILVA (1988), o administrador desempenha suas funções através de quatro processos administrativos:

- Planejamento – determina o que o grupo de pessoas deve fazer;
- Organização – estrutura a empresa, reunindo pessoas e equipamentos necessários ao trabalho;
- Direção – conduz e coordena o trabalho do pessoal;
- Controle – verifica se tudo está sendo feito de acordo com o planejado.

Frente a esta abordagem entende-se que a administração é a base do sucesso para uma organização, pois não podemos alcançar um fim sem utilizar os meios.

STONER e FREEMAN (1982), destacam os papéis dos administradores, descrevem os administradores como planejadores, organizadores, líderes e controladores das organizações.

Para eles, todo administrador assume uma variedade muito maior de papéis para levar a organização a seus objetivos estabelecidos, o administrador possui um papel interpessoal, papel informacional e papel decisório.

Papel interpessoal corresponde os de símbolo, líder e elemento de ligação, estes papéis ajudam os administradores a manter suas organizações funcionando bem.

Coloca-se o papel informacional como importante porque os administradores precisam de informações para tomar decisões inteligentes, como também outras pessoas na organização dependem de informações recebidas dos administradores, assim identifica-se três papéis informacionais: coleta, disseminador e porta-voz.

Por fim o administrador possui um papel decisório na organização, ou seja: solucionador de problemas, alocador de recursos e negociador.

Percebe-se aqui, que o papel do administrador não é uma atividade fácil, pois vive-se num ambiente incerto e turbulento, a realidade é previsível e controlável apenas em parte, pois exige-se do administrador o controle total da situação.

Cabe aqui ressaltar que neste trabalho que tem como realidade prática a Secretaria do Trabalho e Ação Social que é uma instituição sem fins lucrativos a

administração e o administrador possuem os mesmos papéis, pois esta instituição também tem suas metas, objetivos a serem atingidos.

Mas percebe-se que tais objetivos são confusos em tal realidade, pois primeiramente sente-se a necessidade de definir os papéis na instituição.

2.2 ORGANIZAÇÃO

Durante a maior parte da vida, somos membros de alguma organização, podendo ser formal ou informal, tendo vários elementos em comum.

Todas as organizações possuem um objetivo, ou uma finalidade, pois sem esta, a organização não teria razão de existir. E para tanto sente-se a necessidade de um plano, pois sem o mesmo ela não tem como alcançar seus objetivos.

Neste sentido chega-se a conclusão que todas as organizações tem líderes ou administradores com a responsabilidade de ajudá-las a alcançar seus objetivos.

A organização entende-se como um processo administrativo, e de acordo com SILVA (1988, p. 36) “organização é o processo administrativo que visa a estruturação da empresa, reunindo pessoas e os equipamentos, de acordo com o planejamento efetuado”.

Então, a organização significa o processo administrativo de organizar, criar organismos econômicos com seus diversos órgãos como departamentos, divisões, setores para alcançar seus objetivos.

A partir disto entende-se que tudo ocorre dentro de um contexto organizacional, todas as organizações foram projetadas para uma continuidade, embora cada uma tenha seus objetivos próprios, um senso intuitivo de como e porquê.

As organizações fazem parte da vida, pois elas são elementos necessários para uma vida civilizada, ou seja, elas servem à sociedade porque são instituições sociais que refletem alguns valores e necessidades dos indivíduos, também permitem vivermos civilizadamente, realizando objetivos enquanto sociedade.

Conforme STONER e FREEMAN (1985), realizam objetivos, coordenando os esforços de diferentes indivíduos, nos permitem alcançar metas que com certeza não seriam alcançadas sozinhas.

Preservam o conhecimento, as organizações como universidades guardam e protegem a maior parte do conhecimento de nossa civilização e repassam isto as gerações futuras, é uma contínua aprendizagem do saber.

Proporcionam carreiras aos seus empregados, ou seja, um meio de sobrevivência, e também para muitos uma satisfação e auto-realização pessoal.

Também, de acordo com BOWDITCH e BUONO (1992), as organizações possuem quatro características essenciais: a) Entidades sociais, são compostas por pessoas e grupos de pessoas que interagem entre si para realizar as funções; b) Dirigidas para metas, ou seja, as organizações existem com um propósito, elas existem para atingirem um certo fim; c) Sistema de atividade deliberadamente estruturado, as tarefas da organização são divididas em departamentos; d) Limite identificável, este limite identifica os elementos que estão dentro e os que estão fora da organização, ou seja, as organizações são sistemas abertos que são afetados por uma multidão de forças externas.

A partir desta reflexão sobre Organização entra-se na organização que é a Secretaria do Trabalho e Ação Social, objeto deste trabalho, uma instituição que não visa lucros, mas que possui metas e objetivos a serem continuamente alcançados.

Nesta organização existem fatores internos e externos que interferem na mesma, e para tanto deve-se entender cada aspecto separadamente.

2.3 PLANEJAMENTO

O Planejamento numa organização tem grande importância, pois esta significa decidir adiantadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta.

Observa-se que o planejamento é um fato muito comum, todos nós vivemos planejando alguma coisa, ou seja, quando pretendemos ir ao centro da cidade com

nosso automóvel, planejamos o caminho a ser percorrido, quando vamos a uma festa planejamos com que roupas iremos ir, enfim são inúmeros exemplos que pode-se dar no nosso dia-a-dia.

Com isto, nota-se que o planejamento é um comportamento humano muito natural, e entende-se que o mesmo acontece com os administradores de empresas, mas convém que, além de planejar eles organizam, dirigem e controlam as atividades da empresa.

Após realizar várias leituras na versão de vários autores, observa-se que existem inúmeros conceitos sobre Planejamento e para este trabalho destacam-se alguns que vêm de encontro com o objetivo do mesmo.

De acordo com SILVA (1988, p. 24) “planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas”.

Conforme STONER e FREEMAN (1985, p. 136) “planejamento é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação para alcançá-los”.

Observa-se que os conceitos são claros e precisos, mostrando que o planejamento não é apenas uma etapa dentro de uma organização, mas sim ele é o processo que faz com que a empresa conquiste seus objetivos.

Percebe-se aqui que planejar é o começo de tudo e que sem este planejar nada se constrói.

Esta reflexão foi realizada, pois, como objetivo deste trabalho procura-se mostrar que na Secretaria da Saúde, objeto deste trabalho, não existe planejamento e quando existe é um planejamento solto onde não há interação entre departamentos, funcionários, pois cada um planeja para si, como se fossem várias empresas trabalhando separadamente.

Contudo esta situação é percebida pelos funcionários e já existe uma movimentação para mudar esta realidade. Procurando novas formas de agir, outra forma de planejar.

3 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

3.1 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO, UMA NOVA FORMA DE PENSAR

Para VIANNA (1986, p. 23), o Planejamento Participativo constitui-se numa estratégia de trabalho, que se caracteriza pela integração de todos os setores da atividade humana social, num processo global, para a solução de problemas comuns.

Ou seja, é um processo político, tendo um propósito coletivo, se discute o futuro de uma comunidade, onde participam o maior número possível de membros.

Mas seu êxito, valor e realismo dependem das próprias pessoas que o preparam, e que deverão discutir e procurar conciliar seus pontos de vista, dando a cada aspecto seu real valor.

O homem como ser social, encontra sua realização no convívio com seus semelhantes, necessitando de trabalho participativo, comunitário, que possibilite trocas de vivências e maior aperfeiçoamento e satisfação pessoal.

Portanto, o Planejamento Participativo vem de encontro com esta questão, cuja força reside na participação de muitas pessoas, politicamente agindo em função de necessidades, interesses e objetivos comuns. Um planejamento que tenha por objetivo final a formação do brasileiro, individual ou socialmente, a partir do engajamento de maiorias para as mudanças estruturais necessárias.

Assim, partindo do princípio de que o homem necessita viver em comunidade, usando como estratégia o diálogo, levando cada grupo a descobrir seu valor, suas possibilidades e deficiências e incentivando-o a assumir o trabalho dentro de uma perspectiva comunitária.

Dessa forma, o Planejamento Participativo procura compreender o homem em sua realidade pessoal e em seu contexto sócio – histórico – político – cultural, levando em conta as expectativas e contradições de ambos.

O Planejamento Participativo tem seu aspecto fundamental centrado no contínuo propósito coletivo, nunca poderá significar simplesmente uma ação

momentânea, fragmentada, mas será centrada numa participação efetiva de todos que estão envolvidos.

Volta-se a dizer que suas estratégias são o diálogo e a contribuição pessoal de todos os envolvidos para que o consenso da maioria encontre a melhor solução. Ou seja, na medida que os integrantes de uma instituição conversam sobre os problemas, passam a pensar sobre eles e sensibilizar-se em relação a eles, numa deliberada discussão sobre a resolução de tal problema.

Neste aspecto o homem precisa deixar de ser um mero expectador, platéia dirigida, para se transformar no sujeito de sua história, autor de sua cultura e do seu tempo, adquirindo o domínio de seu próprio destino.

O Planejamento Participativo se mostra como uma metodologia, assim também obedece a mesma seqüência de um planejamento comum.

No primeiro passo é feito um diagnóstico, ou seja, um conhecimento do problema, realizado conjuntamente com todos os membros, estes dados são levantados e discutidos.

No segundo passo é realizado o prognóstico, onde se discute o que se deseja e o que se poderá fazer para a solução do problema.

Num terceiro momento é feita a elaboração do plano, selecionando as atividades, os instrumentos, coloca-se tudo no papel o que deverá ser feito.

No quarto momento passar-se-á à discussão participativa, onde novamente se discutirá o problema para finalmente se entrar num consenso, para a implantação do plano propriamente dito.

Assim, à medida em que o plano se efetiva, dois novos processos se impõem, o acompanhamento e a avaliação dos trabalhos.

Estes dois novos processos são indispensáveis para garantir ao processo a sua continuidade e manutenção.

O Planejamento Participativo também traz consigo vantagens, desvantagens, dificuldades, importância.

Dificuldades

- As atividades do Planejamento Participativo não podem ser preestabelecidas: o Planejamento Participativo só é realizado a partir do momento que o problema aparece;
- O desafiante engajamento político e compromissado do Planejamento Participativo: para o indivíduo é difícil deixar seus interesses individuais e particulares, mas no Planejamento Participativo isso é primordial, é necessário deixá-los de lado para assumir os interesses coletivos, nos interesses da maioria;
- Desconfiança natural: tudo que é novo causa desconfiança e o Planejamento Participativo é de certa forma contraditório ao mundo capitalista em que vivemos, ou seja, é necessário deixar de lado a sua individualidade e assumir os interesses da coletividade;
- A compreensão de que a liderança é muito comum em situações participativas: mesmo no Planejamento Participativo temos a existência de alguns líderes que coordenam de forma participativa o trabalho;
- Pseudoneutralidade do planejador: a dificuldade da neutralidade de um indivíduo, é muito complicado se despir dos valores que possuímos;
- Supervalorização da técnica: os técnicos e profissionais devem entender no Planejamento Participativo que todos tem algo a oferecer, contribuir, independente de sua situação sócio – econômica – política – cultural;
- A inexperiência do povo brasileiro: a população brasileira é acostumada a ser mandada, não participando, não escolhendo, e esta nova forma de planejar é nova;
- A inércia do brasileiro: o povo é acostumado receber ordens sem discutilas;
- O medo de mudança: esta mudança exige novos posicionamentos do indivíduo, saindo do comodismo.

- 1 - O processo inicial de formação da consciência crítica e auto crítica na comunidade, ou seja, trata-se de saber interpretar, entender, postar diante de si e diante do mundo um posicionamento crítico diante da realidade;
- 2 - Tendo tomado consciência crítica e autocrítica, segue a necessidade de formação de uma estratégia concreta do enfrentamento dos problemas, que saiba destacar prioridades, caminhos alternativos, propostas de negociação;
- 3 - Necessidade de se organizar, como estratégia fundamental e a partir daí, revestir-se da capacidade de mudar em seu favor.

MARQUES (1987) em seu livro “Administração Participativa” destaca, que, para o Planejamento Participativo possa começar a se construir é preciso que os objetivos institucionais se tornem claros, mas não porque alguém os definiu de ante mão, mas porque foram construídos num processo lento e sofrido, de debates, de confronto de opiniões e posicionamentos, é assim que o diálogo, a comunicação fluente, torna-se o selo indispensável que constrói a autenticidade de um grupo.

Mas para que o diálogo e as discussões se tornem produtivas, deve-se superar as posições dogmáticas e cultivar a capacidade de estar aberto, de lidar com a incerteza como um ingrediente que motiva os indivíduos a tornarem-se mais criativos, a buscarem alternativas, a reconhecerem que não existem respostas únicas para os problemas.

Entende-se que nesta participação os interesses individuais subordinam-se aos objetivos grupais, isso se dá pela emergência da consciência social, de estar-com-os-outros, de entender que as pessoas são o que são em virtude das relações sociais que as moldaram.

A autora também coloca outra questão de suma importância para chegar ao entendimento do processo do Planejamento Participativo, ou seja a diferença entre solidário e individualista, pois o indivíduo deve mudar sua forma de pensar, não mais de forma individualista e sim coletiva.

Solidário é uma dependência mútua entre os homens na busca de sua realização humana, em virtude disso uns não podem ser felizes e desenvolver-se sem que os outros também o possam. Ou seja, a minha felicidade depende da felicidade de meu vizinho.

Ao contrário de solidário seria o individualista, ou seja, aquele que busca egoisticamente seus próprios interesses e objetivos, sem levar em conta os demais.

BUONO (1992), coloca que a idéia de participação nos processos de soluções de problemas e tomada de decisões na organização é uma questão um pouco contraditória.

Pois alguns estudos mostram que a participação reforça os sentimentos positivos do trabalhador em relação ao trabalho, outros estudos mostram que a participação só apresenta seus efeitos quando for percebida como legítima pelos envolvidos, ou seja, apoiada pela alta gerência.

Mas, existe uma grande discussão em torno disso, para alguns teóricos a participação tem implicações morais, já para outros, a gerência participativa só deve ser usada em certas situações.

Ou seja, ela deve ser usada para:

- Indivíduos competentes contribuir para uma decisão;
- Tratar de pontos de vista conflitantes;
- Obter novas fontes de conhecimento e experiência.

A gerência participativa pode ser mais eficaz quando:

- Há um grande nível de interdependência entre cargos diferentes;
- O ambiente da organização é dinâmico.

Para o autor também existem algumas barreiras para os programas de gerência participativa.

Barreiras da organização: organizações tradicionalistas, valores e filosofia autoritários, estruturas organizações burocráticas, falta de um clima de apoio, falta de um sistema de recompensas que encoraje a participação.

Barreiras dos gerentes: hábitos gerenciais, mau entendimento da gerência participativa, suposições baseadas na teoria X, percepção da insegurança, medo da perda de poder.

Barreiras dos subordinados: falta de entendimento da gerência participativa, percepção da falta de competência, falta de vontade de participar, falta de conhecimento, medo de falhar, de trabalhar mais.

Barreiras da situação: limitações de tarefa, de tempo, influências externas.

A gerência participativa é vista por alguns como uma “perda de controle” dos gerentes para os subordinados.

Mas ela não deve ser vista assim, pois a participação significa envolver o indivíduo no processo de tomada de decisão, significa envolvê-lo na discussão, na trajetória para juntos tomar a melhor solução.

STONER e FREEMAN (1985), discutem quando a administração deve envolver os subordinados no processo de tomada de decisões e sugerem que os administradores façam algumas perguntas antes de tomar qualquer decisão sobre o envolvimento dos funcionários.

- O problema tem uma exigência de qualidade?
- Eu tenho informações suficientes para tomar uma decisão de alta qualidade?
- O problema está estruturado?
- A aceitação da decisão por parte dos subordinados é importante para a implementação eficaz?
- Caso eu tome a decisão sozinho, poderia esperar que ela seja aceita por meus subordinados?
- Os subordinados compartilham dos objetivos organizacionais que serão alcançados ao se solucionar esse problema?
- É provável que haja conflito entre os subordinados quanto às soluções preferidas?

Para os autores essas questões são primordiais para se questionar sobre o envolvimento dos subordinados na tomada de decisões.

Ao analisar a Teoria Z, de OUCHI (1986), compreende-se que o mesmo também realiza alguns comentários sobre a vantagem da administração participativa. Comenta-se que algumas organizações adotaram formas de participação nas decisões em que todos os membros de um departamento chegam a um consenso sobre a decisão a ser tomada.

Esta forma de gerenciar, ou seja, a decisão por consenso tem-se feito muito na Europa e nos Estados Unidos nos últimos vinte anos, e os dados mostram que esta abordagem produz decisões mais criativas e uma implantação mais efetiva nos problemas.

Neste processo pode-se dizer que o grupo atinge o consenso quando encontra uma única alternativa e cada membro pode dizer que:

- Acredito que você compreendeu meu ponto de vista;
- Quer eu prefira ou não esta decisão, eu a apoiarei, porque ela foi alcançada de um modo aberto e justo.

OUCHI (1996), analisa que ainda poucas empresas adotaram esta forma de gerenciar, mas por outro lado às organizações japonesas estão cada vez mais se aperfeiçoando neste processo.

O autor destaca que ao se tomar uma decisão importante numa organização todos os que sentirão o seu efeito estarão envolvidos no processo de decisão. Tomar uma decisão por consenso leva muito mais tempo, mas quando se chega a ela, todos os afetados por ela tem a probabilidade de apoiá-la.

Na verdade, o importante não é a decisão em si, mas o quanto as pessoas estão comprometidas e informadas.

O importante é o envolvimento de todos os funcionários para que se sintam parte da organização e que uma decisão dependa do consenso de todos, não importando a função dentro da empresa, mas sim o conhecimento e o envolvimento das pessoas.

Para OUCHI (1996), nas organizações do tipo Z, o processo decisório é consensual e participativo, alguns o descrevem como um processo democrático, onde muitas pessoas são trazidas para a elaboração de decisões importantes.

Para o autor, este processo participativo é um dos mecanismos que proporcionam a ampla disseminação de informação e de valores da organização.

Quando um grupo se empenha na tomada de decisão consensual, cada indivíduo se compromete em realizar ações que foram estabelecidas coletivamente pelo grupo.

O processo consensual, conforme já definido pelo professor Edgar Schein, é aquele em que os membros do grupo podem ser solicitados a aceitar a responsabilidade por uma decisão que não preferem, mas que o grupo em uma discussão aberta e completa determinou.

Entende-se que a confiança se torna primordial nesta questão, ou seja, ninguém pode trabalhar em benefício próprio, os indivíduos aceitarão a responsabilidade por uma decisão grupal e se empenharão muito para que o trabalho seja realizado.

OUCHI (1996), também ressalta que uma organização que mantenha uma orientação holística que trata os indivíduos como totais, cria uma condição em que é impossível a despersonalização e que a comunicação aberta, a confiança e o compromisso se tornam comuns.

Mas as organizações para assumirem o compromisso de planejar participativamente devem adotar alguns princípios básicos, ou seja: confiança nos relacionamentos, sem confiança o relacionamento degenera em conflito; envolvimento, a decisão pode advir no nível mais baixo que é onde se encontram os fatos; comunicação, os indivíduos desejam saber tudo o que for possível a respeito do ambiente de trabalho; expectativas mais elevadas, ou seja, sempre estabelecer metas mais altas, procurar instigar ao máximo os funcionários.

Em um sentido real, uma abordagem participativa dentro de uma organização exige mais dos seus funcionários, ou seja, exige uma participação e interesse contínuo na análise, planejamento e tomada de decisão.

Destaca-se que uma administração participativa funciona, mas é um processo longo e que exige tempo e preparo por parte da organização e até em certos casos exige-se uma mudança de valores na mesma.

RIBEIRO (1993), comenta que uma nova concepção de organização está aparecendo, ou seja, uma organização holística.

Sendo esta global, sem limites, essa nova concepção se baseia em valores, os quais caracterizam sua cultura.

O autor não comenta sobre a administração participativa, mas a sua versão vem ao encontro desta questão, ou seja, na organização holística as pessoas que trabalham devem ter a mesma cultura, ter a mesma maneira de ser, pensar e agir.

Para tanto, os indivíduos devem conhecer os valores da organização, algo fundamental e que é pouco comum na administração convencional, dessa forma definidos os valores e atingida a convergência de todos, desaparece a necessidade de controle e da autoridade.

Desaparecendo a necessidade de controle e autoridade, a hierarquia praticamente fica inexistente, perdendo sua razão de ser, e essas são substituídas pela responsabilidade e liderança.

Isto posto, pode-se fazer um parâmetro com a Administração Participativa, onde também não se dá o valor à hierarquia, ou seja, entende-se que todos os indivíduos da organização possuem potencial para discutir, planejar, organizar, dar suas idéias dentro da organização.

O autor MINTZBERG, citado por RIBEIRO (1996), relacionou algumas características para a organização holística, onde pode-se fazer também uma comparação clara com a Administração participativa, que é objeto de nosso estudo.

Alguns pontos básicos a se destacar:

- Estrutura orgânica, pouco formalismo comportamental;
- Grupos de projetos ou equipes para a realização do trabalho;
- Entrelaçamento entre equipes;
- Descentralização interna;
- Atividades administrativas e operacionais integradas num só esforço;

- Rupturas com as rotinas estabelecidas;
- Circulação de informações de forma flexível e informal;
- Utilização de agrupamento por função e por projetos;
- Poder de decisão distribuído entre dirigentes e não dirigentes;
- Aquisição da forma de constelação de trabalho;
- Maior parte do tempo dos dirigentes destinado à função de liderança de projetos;
- Flexibilidade para mudança.

Observa-se que a organização holística é um conjunto articulado de subsistemas interdependentes que se ajustam, formando uma organização flexível.

RIBEIRO (1993), destaca que a implantação de uma administração holística se constitui num programa que altera muito a maneira de ser da empresa.

A implantação deve ser lenta e gradativa, e para tanto terá de assumir novos valores gerenciais e isso gerará a necessidade de novos procedimentos administrativos.

Ao se fazer uma análise da visão holística, percebe-se que ela não aparece como um modismo, mas sim uma nova forma de pensar, uma forma que dá relevância a outros valores, culturais, ideológicos e pessoais.

O livro “O Vôo do Búfalo”, de BELASCO e STAYER (1994), nos dá uma contribuição muito grande sobre planejar participativamente, para eles significa mudar de visão de mundo, ou seja, ter uma nova concepção de futuro, trabalho.

Para os autores, a sociedade está vivendo uma nova era, onde as antigas regras deixaram de se aplicar e deram lugar às novas.

Esta necessidade de mudança parte dos próprios indivíduos que estão infiltrados no dos negócios e das organizações, onde enfrentam todas as dificuldades possíveis.

Para BELASCO e STAYER (1994), esta nova visão que foge da tradicional, leva o indivíduo a pensar um pouco diferente sobre alguns princípios fundamentais que se aprende desde criança. Ou seja, todos nós crescemos aprendendo a obedecer

uma autoridade, os primeiros são os nossos pais, após os professores e depois de adultos nossos chefes.

Esta é a primeira lição que aprendemos em nossa vida e quando não a fizemos somos considerados “anormais” perante a sociedade.

Portanto, pensar diferente, referente a uma questão tão enraizada, significa mudar toda uma concepção de vida e de mundo.

Mas, para os autores, esta mudança tem sentido, e se for realizada com responsabilidade pode dar certo.

Ser líder numa organização com esta visão é assumir alguns princípios um pouco diferentes.

E, de acordo com os autores, estes princípios são capazes de produzir organizações bem mais eficientes.

Os quatro princípios de acordo com BELASCO e STAYER (1994) são:

- Transferir a responsabilidade pelo trabalho para as pessoas que vão executá-lo;
- Criar um ambiente de responsabilidade onde cada indivíduo assume a responsabilidade pelo seu próprio desempenho;
- Desenvolver a capacidade e competência individual;
- Aprender tudo com mais rapidez.

Entende-se que o líder nesta concepção deve ser um indivíduo flexível, preparado para mudanças de paradigmas, pois no mundo as organizações nada é constante.

Nesta visão os funcionários devem se sentir responsáveis e donos do próprio negócio e de suas produções.

Assim o papel do líder é criar um ambiente no qual as pessoas desejam assumir responsabilidades.

Os autores também destacam que numa organização deve-se um espírito de equipe e para tanto, um líder deve levar a sério quatro tarefas, ou seja, concentração, diálogo, treinamento e desempenho.

Esta conquista para os autores é fruto de uma visão inovadora, fugindo da liderança tradicional.

O livro “O Vôo dos Búfalos” possui uma visão corajosa e inovadora de como administrar uma organização, onde com certeza muitos dirigentes não aceitam e criticam esta forma de raciocínio.

Esta visão revolucionária procura-nos dar um outro caminho na administração, um caminho com mais diálogo, descentralizando os poderes e as responsabilidades, para ao final do processo formar um todo.

Mas como tudo que é novo causa desconfiança e medo, este novo paradigma deve ser implantado com calma nas organizações e perceber se realmente existe um interesse por parte de todos, para que novamente não se caia no mesmo erro, ou seja, uma decisão imposta, de cima para baixo.

Este livro contribuiu muito para nosso estudo, pois são experiências vividas que deram certo em algumas organizações.

Mas, entende-se que o caminho para uma mudança de paradigma é longo e complicado, e que necessita de uma compreensão e firmeza por parte de todos os funcionários envolvidos.

A partir dos livros citados neste trabalho, procurou-se compreender e se aprofundar nesta nova forma de administrar, “Planejamento Participativo” e entendeu-se que ele é possível e que principalmente dá resultados positivos.

Cada autor dá a sua visão sobre essa questão, mas todos são unânimes em dizer que vale a pena tentar.

Assim, entende-se que Planejamento Participativo é viável na Secretaria do Trabalho e Ação Social Palotina-PR, mas que há um longo caminho a ser percorrido, pois é preciso mostrar para a administração sua necessidade e importância.

O primeiro passo para concretizar este projeto já foi dado, que foi o estudo sobre este tema, o segundo passo pode ser dado a partir desta leitura se for do interesse da parte administrativa, executiva e legislativa do município.

4 METODOLOGIA

Utilizar-se-á como instrumento metodológico deste trabalho a pesquisa descritiva pois, nossa profissão que intervém na realidade humana social, utiliza um conjunto de operações a fim de consolidar sua prática profissional.

Primeiramente faz-se necessário estabelecer que o marco teórico-metodológico fenomenológico é a abordagem a que nos referendamos na análise e interpretação do nosso objetivo de estudo que é o Planejamento Participativo na Secretaria do Trabalho e Ação Social / Palotina – PR.

Dessa forma cabe aqui fazer algumas considerações a respeito desta abordagem.

De acordo com MARTINELLI (1987), a palavra fenomenologia deriva de duas palavras gregas, *phaenomenon* e *logos* que significam respectivamente: *Phaenomen* – fenômeno, que indica aquilo que se mostra, que se manifesta, aquilo que aparece a consciência do indivíduo; e *logos* – que refere-se ao discurso norteador, da análise do fenômeno. Assim, a fenomenologia possui o significado do estudo dos fenômenos que se mostram à consciência do indivíduo.

No processo de análise dos fenômenos sociais, o sujeito é ator de sua história sendo privilegiado por sua singularidade e subjetividade, ou seja, para se analisar um determinado fenômeno é necessário compreendermos que o indivíduo possui a sua intencionalidade e esta dá sentido e forma a maneira de perceber os fenômenos a nível de consciência.

Na abordagem fenomenológica para a realização de um trabalho científico é preciso suspender todos os valores que trazemos, pois este método compreende a descrição e análise do fenômeno tal como ele é experienciado pelo indivíduo. Assim, não é preocupante a quantidade de experiências, mas sim como determinado fenômeno é experienciado pelo indivíduo.

Neste estudo, valer-se-á da pesquisa da metodologia quantitativa, pois de acordo com HAGUETE (1987), enfatiza a particularidade de um fenômeno no que se refere às suas origens e a sua razão de ser.

Dessa forma, a metodologia qualitativa possibilita uma profunda compreensão de determinados fenômenos sociais que interessam ao pesquisador, dando maior relevância ao aspecto subjetivo da ação social.

Justifica-se também a utilização da metodologia qualitativa por não obter dados estatísticos e afirmações probabilísticas, mas analisar as relações sociais estabelecidas na Secretaria do Trabalho e Ação Social / Palotina – PR.

Destaca-se que para a percepção das questões abordadas neste trabalho utiliza-se da observação participante, pois faz-se parte do grupo e da instituição, e de acordo com GIL (1994), ele consiste na participação real do observador, na vida da comunidade ou de uma determinada situação, dessa forma o observador assume até certo ponto o papel de um membro do grupo.

Por outro lado para a coleta dos dados necessários à verificação empírica do tema, utiliza-se da técnica da entrevista semi-estruturada.

MINAYO et al. (1994), comenta que a entrevista semi-estruturada é uma articulação entre a entrevista aberta, onde o pesquisador aborda livremente o tema proposto e a entrevista estruturada que exige perguntas formuladas previamente.

Assim, a entrevista semi-estruturada é uma técnica que permite que o informante fale sobre o tema proposto, porém baseado em questões norteadoras que guiam a entrevista, questões previamente elaboradas, podendo ser flexíveis no decorrer da entrevista.

Como se propõem utilizar a técnica da entrevista semi-estruturada na coleta de dados, torna-se inviável trabalhar com todo o universo de funcionários, assim se fará uma amostra intencional e uma amostra por acessibilidade que de acordo com GIL (1994), o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo, ou seja, trabalhar-se-á com os coordenadores de setores ou departamentos que são num total de seis funcionários.

4.1 PLANO DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para análise e interpretação dos dados, utilizar-se-á do método dedutivo e indutivo, onde se organiza dois momentos. No primeiro, pretende-se discutir com os coordenadores dos departamentos da instituição qual é realmente seu papel, ou seja, será que é de sua competência, vontade e está preparado para realizar esta mudança de comportamento no que se refere sobre o planejamento da instituição. Num segundo momento será analisado juntamente com a direção as vantagens (dificuldades) melhorias na qualidade de trabalho desta instituição com o Planejamento Participativo.

Para a análise dos dados, como já foi dito anteriormente, utiliza-se o método fenomenológico, e para normas técnicas e apresentação gráficas tem-se como referencial as normas da ABNT da Universidade Federal do Paraná.

5 PESQUISA DE CAMPO / SECRETARIA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL

5.1 HISTÓRICO E REALIDADE DA SECRETARIA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL

A Secretaria do Trabalho e Ação Social / Palotina – PR, se localiza na Avenida Presidente Kenedy nº 330 – centro.

A colonização de Palotina iniciou no ano de 1953, quando pertencia ao Município de Guaíra. Com o aparecimento de bravos pioneiros gaúchos e catarinenses, trazendo consigo a fé na religião Católica, através dos padres Rafael Pivetta e Hermogene Borim, implantaram com a ajuda das colonizadoras Pinho e Terras Ltda e Industrial Madeireira S/A, uma civilização digna de levar hoje o título de “Capital da Soja”.

A criação do município deu-se mediante a Lei nº 4.254 em 25 de junho de 1960, sendo que até nos dias de hoje teve-se onze administrações.

Dentre as diversas secretarias, o objetivo deste trabalho é aprofundar-se na Secretaria do Trabalho e Ação Social.

A Secretaria do Trabalho e Ação Social foi fundada em 1992, com caráter de atendimento a famílias carentes do município.

Com a Lei Federal nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a organização da Assistência Social é sancionada a Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS. A partir da LOAS, a Secretaria do Trabalho e Ação Social se estruturou segundo a lei, tendo a Assistência Social como um direito do cidadão e dever do Estado, que provê os mínimos sociais realizando um conjunto de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento de necessidades básicas.

A Assistência Social tem por objetivos:

- I – A proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice;
- II – O Amparo às crianças e adolescentes carentes;
- III – A promoção da integração ao mercado de trabalho;

IV – A habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração a vida comunitária.

São consideradas entidades e organizações de Assistência Social aquelas que prestam, sem fins lucrativos, atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos pela LOAS, bem como os que atuam na defesa e garantia de seus direitos.

Com a atual administração, em 2001 ocorreu um grande avanço na Secretaria do Trabalho e Ação Social, através da Lei Municipal nº 1.624 e Decreto nº 5.374¹. Esta lei regulamentou a Política Municipal de Assistência Social, através da Normatização dos Benefícios de Serviços, dos Programas e Projetos do Município de Palotina.

São considerados como Benefícios Eventuais realizados pela Secretaria do Trabalho e Ação Social:

- Auxílio funeral;
- Auxílio transporte;
- Auxílio moradia;
- Auxílio documentação;
- Auxílio fraldas geriátricas e leites especiais;
- Auxílio gás de cozinha;
- Auxílio colchão d'água;
- Auxílio financeiro.

Os Programas Assistenciais executados e acompanhados pela Secretaria do Trabalho e Ação Social:

- Suplementação alimentar;
- Complementação alimentar;
- Casa fácil;
- Abrigo Bom Samaritano;

¹ Lei e Decreto em anexo.

- Albergue Noturno;
- Vilas Rurais.

Atualmente a Secretaria do Trabalho e Ação Social passa por momentos difíceis e complicados, existe uma contradição muito grande no que diz respeito a coordenação e planejamento da Secretaria, ou seja, entende-se que na Secretaria do Trabalho e Ação Social a parte da coordenação e planejamento deveria ser realizada pelo secretário de Ação Social, mas na realidade isto não acontece.

No momento atual a Secretaria de Ação Social apenas executa o que lhe é proposto, na verdade quem planeja é o Secretário de Administração e o Prefeito.

Percebe-se que se torna um trabalho com muitas falhas, pois a pessoa que exerce o cargo de secretário de ação social deveria ter este poder, sendo que é ele que conhece as leis, as normas de como trabalhar e administrar a Assistência Social do município.

Observando tal realidade percebe-se que o trabalho na Secretaria se encontra totalmente desestruturado.

Outra questão relevante a ser destacada é a falta de um planejamento que envolva todos os departamentos para um objetivo comum, esta tentativa é até realizada no papel, mas na prática, não funciona.

É a partir daí, que sente-se a necessidade de uma mudança, mas uma mudança que envolva toda uma administração iniciando pelo próprio Prefeito, que deve entender que o planejamento da Secretaria do Trabalho e Ação Social deve ser feito dentro da própria Secretaria do Trabalho e Ação Social envolvendo apenas os funcionários da mesma, juntamente com o CMAS (Conselho Municipal de Assistência Social).

Mas esta é uma questão a ser discutida com calma, pois envolve questões políticas, valores culturais e a própria concepção do que é “poder” para uma administração.

Contudo, esta realidade já é observada pelos integrantes da Secretaria do Trabalho e Ação Social e se busca novas alternativas para uma mudança.

Este trabalho é uma tentativa para esta mudança, pois apresenta um novo paradigma que em algumas organizações deu certo e que vem de encontro com todas as dificuldades que a Secretaria do Trabalho e Ação Social está passando.

Planejamento participativo pode ser uma mudança um pouco radical, mas se for implantada com firmeza e competência pode proporcionar resultados positivos e principalmente melhorar a qualidade de vida dos funcionários e população.

5.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Utilizou-se para a coleta de dados uma entrevista realizada com os coordenadores dos departamentos da Secretaria do Trabalho e Ação Social (anexo 1).

Esta entrevista possibilitou um questionamento por parte dos funcionários sobre a Administração da Secretaria do Trabalho e Ação Social e perceber sua visão à respeito do Planejamento Participativo.

Evidencia-se que a coleta de dados processou-se através da realização de entrevistas na própria Secretaria do Trabalho e Ação Social. Onde primeiramente se esclareceu a abordagem, objetivo e a natureza do trabalho, e posteriormente seguiu-se o roteiro estabelecido onde os próprios entrevistados responderam as questões.

O objetivo deste trabalho se concretiza mediante à análise e interpretação desses dados, confrontando-os com os dados teóricos que foram pesquisados.

E, de acordo com MINAYO et al. (1994), a análise do conteúdo possui duas funções: “uma se refere à verificação de hipóteses e/ou questões (...). A outra função diz respeito à descoberta do que está por trás dos conteúdos, manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.”

5.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

Para análise e interpretação dos dados, primeiramente procura-se entender como os entrevistados percebem a administração na Secretaria do Trabalho e Ação Social, envolvendo a questão do planejamento, metas e objetivos.

Num segundo momento procura-se perceber a compreensão sobre Planejamento Participativo e qual a opinião à respeito da viabilidade deste planejamento na Secretaria do Trabalho e Ação Social.

5.3.1 Administração, Planejamento, Metas e Objetivos

Constatou-se que as opiniões à respeito da Administração são praticamente unânimes, ou seja, na visão da maioria a direção da Secretaria do Trabalho e Ação Social não possui liberdade para administrar, e este fato torna o trabalho desgastante e sem objetivos.

Isto é percebido nos relatos que seguem:

“O Secretário do Trabalho e Ação Social não tem liberdade para administrar. Sofre influência dos representantes do executivo e legislativo municipal, que muitas vezes ignoram alguns aspectos e dificultam o trabalho, com questões puramente políticas.”

“A Secretaria do Trabalho e Ação Social está muito relacionada com política e isso interfere na administração.”

Estas falas deixam claro que a administração está sendo prejudicada por questões e interferências políticas.

Nas questões relacionadas ao Planejamento a atingir metas e objetivos, mais uma vez a maioria respondeu da mesma forma, ou seja, a falta de comprometimento no planejamento, planejamento realizado individualmente por setor, ou mesmo o desconhecimento de um planejamento anual, e até mesmo do orçamento da Secretaria.

Neste momento percebe-se a falta de estruturação e organização da Secretaria do Trabalho e Ação Social, onde se trabalha sem um envolvimento na própria missão da organização, algumas vezes por comodismo e outras por estarem saturados desta situação.

Nos relatos a seguir, estas questões ficam mais claras:

“Algumas metas e objetivos são atingidos, mas deixa muito a desejar e o descrédito é perfeitamente compreensível não apenas entre profissionais, mas em toda população.”

“As metas e objetivos da instituição não estão sendo alcançados.”

“É preciso insistir que a ação social necessita urgentemente de ampla reestruturação. Isso requer financiamento adequado e a firme decisão política de garantir a concretização do planejamento.”

A partir desses relatos percebe-se a insatisfação dos indivíduos dentro da organização, mas por outro lado, que existe uma consciência do fato, onde na maioria das entrevistas citam o poder executivo como a grande barreira da organização.

5.3.2 Compreensão sobre Planejamento Participativo e a Viabilidade na Secretaria do Trabalho e Ação Social

Os entrevistados possuem um bom conhecimento sobre Planejamento Participativo, mas este conhecimento é apenas teórico e o desconhecem na prática e a respeito de sua viabilidade são todos unânimes em dizer que sim.

Os relatos abaixo deixam claro a opinião dos entrevistados:

“Dessa forma os diferentes setores podem opinar e assim os problemas e soluções são levantados por pessoas que conhecem o assunto.”

“Eu acredito que ações coletivas, com compromisso e envolvimento da equipe multidisciplinar permitem nova forma de conhecimento e define o perfil de atuação da equipe.”

“Seria viável o Planejamento Participativo, com isso teremos novas idéias e um bom entendimento.”

Nota-se que existe um conhecimento teórico de Planejamento Participativo e também um interesse por parte dos funcionários para uma mudança.

Mas por outro lado fica claro que a Secretaria do Trabalho e Ação Social sofre influências políticas, entendendo-se que este trabalho deve ser mais amplo, ou seja, é

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Como nossa profissão é trabalhar dentro de uma determinada realidade humano-social, ou seja, uma realidade concreta estabelecida na sociedade, é necessário perceber a deficiência e tentar transformá-la para uma mudança que alcance a missão da organização.

Não se pode visualizar o problema sem nada fazer, pois depende do nosso esforço para a conquista do nosso espaço profissional.

Assim, nunca se deve temer por criar e inovar, pois dessa forma o profissional é respeitado.

E para tanto é necessário levantar os dados da realidade, fazer um diagnóstico junto à organização, aos funcionários e a população para num segundo momento levantar uma proposta de intervenção.

Isto posto, estabelece-se que este foi o caminho percorrido para tal proposta de intervenção.

A partir da observação realizada na Secretaria do Trabalho e Ação Social e da própria vivência da mesma, bem como de alguns depoimentos obtidos nas entrevistas realizadas, pode-se constatar que todos os funcionários possuem conhecimentos suficiente para cooperarem nas soluções e decisões dos problemas, e ainda o mais importante, todos possuem interesse em dar sugestões e idéias para a melhora da organização.

Mas que no entanto, as informações e os problemas não são divididos com os funcionários e são resolvidos apenas pelos órgãos superiores ou até mesmo fora da secretaria.

Percebendo tais fatos, propõe-se a levantar algumas sugestões para uma intervenção no trabalho da organização.

Primeiro, realizar uma reunião com todos os funcionários da Secretaria do Trabalho e Ação Social, convocando também o legislativo e o executivo.

Na reunião explicar o que é Planejamento Participativo e mostrar com dados empíricos que a organização está com problemas e que sua missão não está sendo atingida.

Após, perceber o interesse demonstrado pelos funcionários nesta mudança.

Ao término desta reunião e se for de acordo com o grupo, realizar um projeto para a implantação do Planejamento Participativo na Secretaria do Trabalho e Ação Social.

Um projeto que seja acompanhado por uma equipe e que tenha avaliação quinzenal, onde nesta avaliação sejam discutidos as vantagens, desvantagens e o andamento do trabalho.

Este projeto seria uma experiência de 6 meses, e após o término seriam analisados os dados e comparados com os dados e resultados anteriores ao projeto.

Contudo, ressalta-se que para a viabilização deste projeto, faz-se necessário acima de tudo o apoio dos funcionários e principalmente do poder executivo. Podendo ser citado como um bom exemplo e espaço de planejamento participativo o Conselho Municipal de Assistência Social – CMAS, onde poder executivo e sociedade civil paritariamente decidem sobre projetos e programas a serem implementados no município.

7 CONCLUSÃO

O mundo das organizações está vivendo por transformações e inevitavelmente o ser humano está inserido nestas passagens.

Pergunta-se: Será que estamos preparados para tais mudanças? Podemos interferir em nossas organizações?

Os indivíduos passam grande parte da vida em seu local de trabalho, é muito mais desejável trabalhar em um lugar agradável onde o ser humano recebe o devido respeito e onde as pessoas sentem que seu trabalho tem algum significado concreto.

Mas infelizmente nem todos pensam dessa forma, nem todos acreditam que o ser humano por menos cultura que tenha, menos estudo que possua possa contribuir para o progresso de uma organização.

Ao realizar esta pesquisa sobre Planejamento Participativo, seus aspectos e sua viabilidade na prática, constatou-se que esta forma de gerenciar pode se transformar numa realidade concreta, basta apenas em entendimento por parte do poder executivo que existem pessoas capacitada para executá-lo.

A Secretaria do Trabalho e Ação Social de Palotina é apenas uma das inúmeras realidades que se encontram totalmente desestruturadas, o que resta é desenvolver um trabalho mostrando que é possível reconstruir a organização, mas com uma visão mais descentralizada.

Em análise bibliográfica levantada no decorrer da pesquisa, observou-se que o Planejamento Participativo existe e funciona, pois têm-se inúmeras organizações como exemplos que implantam tal programa.

Após estas considerações teóricas e análise dos dados obtidos na pesquisa feita com os funcionários da Secretaria do Trabalho e Ação Social, percebe-se que existe a necessidade urgente de um novo planejamento, pois a missão está confusa e as metas e objetivos não estão sendo alcançados.

Outra questão importante a ser ressaltada é a percepção por parte dos funcionários a respeito desse problema e seu interesse na resolução do problema.

Cabe ainda dizer que é preciso tomar uma atitude, mas uma atitude concreta, primeiro diagnosticou-se o problema e a partir deste formulou-se uma proposta de intervenção.

E com esta proposta de intervenção pretende-se propiciar condições para uma melhora significativa na organização, o que certamente irá traduzir-se e um melhor atendimento e melhor qualidade de vida no trabalho para os indivíduos que lá se encontram.

Então, após a realização desta pesquisa, assume-se que o mundo e as pessoas são contraditórias, mas que os resultados visados, obrigam os indivíduos a encontrar um terreno comum para a solução de seus problemas.

Concebe-se o indivíduo como um ser em mudança na busca de sua realização, e visualiza-se a sociedade como um processo em mudança que procura se afirmar por suas conquistas coletivas.

REFERÊNCIAS

- BELASCO, James A.; STAYER, Ralph C. **O vôo do búfalo**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- BUONO, Anthony F.; BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas.
- HAGUETE, Tereza Maria Frota. **Metodologia qualitativa na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- MARQUES, Juracy Cunegatto. **Administração participativa**. Porto Alegre: Sagra, 1987.
- MARTINELLI, Maria Lúcia. **Modelos de ensino de Serviço Social: uma análise crítica**. São Paulo: Cortez, 1978.
- _____. **A Fenomenologia: uma tentativa de compreensão**. CBCISS, Rio de Janeiro, nº 201, 1987.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- OUCHI, William. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.
- RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A empresa holística**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.
- SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e controle**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- VIANNA, Ilca de Oliveira de Almeida. **Planejamento participativo na escola**. São Paulo: Epu, 1986.

ANEXOS

ANEXO 1 - QUESTÕES PARA A ENTREVISTA

1 - O Secretário de Ação Social tem total liberdade para administrar a Secretaria do Trabalho e Ação Social?

R:

.....

2 - A instituição está alcançando as suas metas e objetivos?

R:

.....

3 - O Planejamento que é feito anualmente na instituição, está sendo cumprido e seguido durante o ano?

R:

.....

4 - Qual a sua opinião sobre Planejamento Participativo, ou seja, esta nova forma de planejar seria viável na Secretaria do Trabalho e Ação Social?

R:

.....

5 - Trabalhar conjuntamente com todos os funcionários da Secretaria, ouvindo suas opiniões, críticas, sugestões faria com que o trabalho melhorasse e se alcançaria os objetivos? Por quê?

R:

.....

6 - Você poderia dar sugestões para a melhoria no trabalho da Secretaria do Trabalho e Ação Social?

R:

.....

ANEXO 2 - LEI Nº 1.624

Prefeitura do Município de Palotina

ESTADO DO PARANÁ

LEI Nº 1.624

Regulamenta a POLÍTICA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, através da normatização dos Benefícios dos Serviços, dos Programas e dos Projetos do Município de Palotina.

A Câmara Municipal de Palotina, Estado do Paraná, aprovou e eu Prefeito Municipal sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Ficam estabelecidas as Normas dos Benefícios, Serviços, Programas e Projetos de Assistência Social, visando o desenvolvimento do Programa de Trabalho estabelecido na Lei de Diretrizes Orçamentária, respeitando e cumprindo os princípios e diretrizes da Lei nº 8.742, de 07 de dezembro de 1993, LOAS — Lei Orgânica da Assistência Social.

Art. 2º A Assistência Social, direito do cidadão e dever do Estado, é Política de Seguridade Social não contributiva, que prevê os mínimos sociais, realizada através de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade para garantir o atendimento às necessidades básicas.

Art. 3º A Assistência Social, tem por objetivos:

- I - a proteção à família, à maternidade, à Infância, à adolescência e à velhice;
- II - o amparo às crianças e adolescentes;
- III - a promoção à integração ao mercado de trabalho;
- IV - a habilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária.

Art. 4º As ações de que trata o Art. 2º desta Lei, são executadas pelas Entidades de Assistência Social, legalmente constituídas, sem fins lucrativos, registradas no CMAS - Conselho Municipal de Assistência Social e administradas por membros da sociedade civil. Os Benefícios Eventuais e os Programas Assistenciais estarão sob a responsabilidade da Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social.

Parágrafo único. À Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social, Órgão Gestor da Assistência Social, cabe também a coordenação, o acompanhamento, o monitoramento e o desenvolvimento da Política de Assistência social no Município de Palotina.

Art. 5º O desenvolvimento dos Benefícios, Serviços, Programas e Projetos, estará atrelado às disponibilidades de recursos financeiros destinados à área da Assistência Social e serão direcionados ao atendimento da população carente, identificada e cadastrada junto à Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social.

Parágrafo único. Os critérios para o cadastramento e concessão de benefícios serão propostos, avaliados e aprovados pelo CMAS - Conselho Municipal de Assistência Social e regulamentados através de Decreto do Executivo Municipal.

Art. 6º São considerados Benefícios Eventuais os que visam o atendimento de necessidade advindas de situações de vulnerabilidade temporária sendo eles:

- 1 - Auxílio Funeral: visa o pagamento de ½ (meio) salário mínimo, de serviços funerários, para aproximadamente 50 (cinquenta) pessoas durante o ano.

Prefeitura do Município de Palotina

ESTADO DO PARANÁ

II - Auxílio Transporte: visa a concessão de passagens a pessoas sem residência fixa ou em outras situações de necessidades prementes.

III - Auxílio Moradia: visa a concessão de material de construção para famílias, com prioridade para aquelas que possuem crianças, idosos e pessoas portadoras de deficiência, por estarem desabrigadas temporariamente ou na dependência de terceiros, além de situações que coloquem a saúde ou a sua própria vida em risco.

IV - Auxílio Documentação: visa ao pagamento de fotografias e taxas para documentos pessoais essenciais, garantindo-se dessa forma ações de cidadania.

V - Auxílio Fraldas e Leites Especiais: Para idosos, pessoas portadoras de deficiência e crianças que encontram-se em situação de pobreza, em tratamento de saúde, cujos cuidados básicos para sua sobrevivência encontram-se ameaçados.

VI - Auxílio Gás de Cozinha: visa à concessão de gás de cozinha para 120 (cento e vinte) famílias/ano, em situação de desemprego, com prioridade para aquelas com gestantes, crianças e idosos.

VII - Auxílio Colchão d'água: visa o atendimento em sistema de empréstimo à família com pessoas em situação de reabilitação de saúde.

VIII - Auxílio Financeiro: concedido diretamente a pessoas físicas em situações de vulnerabilidade temporária e sob as mais diversas modalidades, cadastradas na Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social.

Art. 7º Entende-se por Serviços Assistenciais, as atividades de ação continuada voltadas para as necessidades básicas e que visem à melhoria de vida da população. São executadas pelas Entidades que atendem:

I - crianças do 0(zero) a 06(seis) anos em creche;

II - crianças e adolescentes em atividades sócio-educativas;

III - idosos em Grupo de Convivência;

IV - idosos dependentes em Atendimento Asilar;

V - pessoas portadoras de deficiência em Habilitação e Reabilitação;

VI - pessoas portadoras de deficiência em serviços de apoio e defesa de direitos;

VII- gestantes em serviços de assistência, educação e promoção;

VIII- pessoas usuárias de álcool e drogas, em serviços de prevenção ou tratamento.

Parágrafo único. Para a manutenção de suas estruturas as Entidades de que trata o caput do artigo anterior recebem subvenção social da Prefeitura de Palotina, o que está regulamentado em Legislação específica.

Art. 8º Os Programas Assistenciais compreendem ações integradas e complementares as ações já desenvolvidas pelos Benefícios e Serviços Assistenciais descritos nos artigos 6º e 7º, desta Lei.

Parágrafo único. A responsabilidade pela execução e acompanhamento dos programas assistenciais será da Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social, em parceria com as demais Secretarias Municipais.

Art. 9º São considerados Programas Assistenciais, os que visam a:

I – Suplementação Alimentar: para 50(cinquenta) famílias/mês, através do fornecimento de 02(dois) pães por dia a cada membro da família;

Prefeitura do Município de Palotina

ESTADO DO PARANÁ

II - Complementação Alimentar: para 50(cinquenta) famílias, através do fornecimento de 01 (uma) cesta básica por mês a cada família;

III - Casa Fácil: para 10(dez) famílias por mês através da concessão de planta arquitetônica, em parceria entre a Prefeitura Municipal, o CREA e a Associação dos Engenheiros e Arquitetos de Palotina.

IV - Abrigo: para crianças e adolescentes em situação de risco pessoal ou social encaminhadas pelo Poder Judiciário ou Conselho Tutelar;

V - Albergue Noturno: abrigo temporário para pessoas sem residência fixa;

VI - Vilas Rurais: assessoria técnica e financeira às famílias residentes nas Vilas Rurais do Município, em parceria com outros órgãos afins.

Art. 10. Os Projetos de Enfrentamento da Pobreza compreendem a iniciativa de investimento econômico-social nas populações mais empobrecidas, buscando subsidiar técnica financeiramente, iniciativas que lhes garantam meios, capacidade produtiva e de gestão para melhoria das condições de subsistência.

Parágrafo único. Os Projetos poderão ser executados a partir de articulação e de participação de diferentes áreas governamentais e um sistema de cooperação entre organismos governamentais, não-governamentais e da sociedade civil.

Art. 11. Os benefícios, serviços, programas e projetos constantes desta Lei, foram submetidos a apreciação o aprovação do CMAS - Conselho Municipal de Assistência Social.

Art. 12. A Secretaria de Trabalho e Ação Social remeterá ao Poder Legislativo Municipal, prestação de contas, bimestralmente, referente aos programas, benefícios e serviços por ela prestados.

Art. 13. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Paço Municipal "Luiz Ângelo De Carli",

Em, 13 de setembro de 2001.

Luiz Ernesto de Giacometti,
Prefeito Municipal

Registre-se e Publique-se.

Hélio Tomaz de Aquino Júnior,
Secretário Municipal de Administração.

ANEXO 3 - LEI Nº 5.374

Prefeitura do Município de Palotina

ESTADO DO PARANÁ

DECRETO Nº 5.374

Aprovação dos critérios para o cadastramento e concessão de benefícios e programas de Assistência Social.

O Prefeito do Município de Palotina, Estado do Paraná, no uso de suas atribuições legais,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar os critérios da concessão de benefícios e programas de Assistência Social, ficando assim definidos:

- I - residir no Município há pelo menos 06(seis) meses;
- II - renda per capita de até 1/2 (meio) salário mínimo;
- III - composição familiar, priorizando-se aquelas que tem maior número de crianças adolescentes e portadores de deficiência;
- IV - estar cadastrada na Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social;
- V - visitas domiciliares para avaliação dos casos para posterior concessão ou não do benefício.

Art. 2º Os casos que não se apresentam de acordo com os critérios estabelecidos no artigo anterior, mas que exijam igualmente atenção, deverão ser avaliados pela equipe técnica da Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social, com posterior comunicação ao CMAS-Conselho Municipal de Assistência Social.

Art. 3º O cadastramento das pessoas que buscam os benefícios e programas previstos no art. 6º e art. 9º da Lei Municipal nº 1.624, de 13 de setembro de 2001, será realizado pela equipe técnica da Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social, utilizando-se dos seguintes instrumentos de triagem, avaliação e concessão:

- I - entrevista individual;
- II - visita domiciliar;
- III - ficha de identificação familiar;
- IV - concessão do benefício ou programa;
- V - outros documentos que se fizerem necessário.

Art. 4º Os casos omissos serão resolvidos pelo Colegiado do CMAS-Conselho Municipal de Assistência Social em reunião Ordinária ou Extraordinária.

Art. 5º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Paço Municipal "Luiz Ângelo De Carli",

Em, 04 de dezembro de 2001.

Luiz Ernesto de Giacometti,
Prefeito Municipal

Registre-se e Publique-se

Hélio Tomaz de Aquino Júnior,
Secretário Municipal de Administração